

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**APLICACIÓN DEL COACHING ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE
DESARROLLO ECONÓMICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
HUALGAYOC, EN LA CIUDAD DE BAMBAMARCA - AÑO 2016**

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. Caruajulca Coronel Edinson Henry

Br. Monzón Merino Gerson André

ASESORA:

Lic. Vidalón Moreno Rosa Beatriz

Trujillo-Perú

2016

PRESENTACIÓN

Respetables miembros que conforman el Jurado:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: **“APLICACIÓN DEL COACHING ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUALGAYOC, EN LA CIUDAD DE BAMBAMARCA - AÑO 2016”**.

La presente investigación, con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, tiene como objetivo general determinar si la aplicación del coaching organizacional mejora el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, en la ciudad de Bambamarca – Año 2016. Hemos debido recurrir al personal directivo, personas y fuentes primarias y secundarias para obtener la presente información.

Trujillo, noviembre 2016

Br. Caruajulca Coronel Edinson Henry

Br. Monzón Merino Gerson André

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser nuestro padre y guía, a nuestros padres, hermanos y familiares que son estímulo poderoso para seguir adelante.

A la Lic. Rosa Beatriz Vidalón Moreno, asesora de nuestra tesis, por su valiosa guía y asesoramiento a la realización del mismo.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de esta tesis.

Los autores.

DEDICATORIA

A nuestro Dios a quién le debemos todos los logros obtenidos.

A nuestros padres, hermanos y familiares que siempre estuvieron apoyándonos incondicionalmente en todo momento a lo largo del desarrollo de esta tesis, brindándonos todo su cariño, comprensión y palabras de aliento.

A nuestros docentes expertos en estadística y redacción, quienes se mostraron preocupados y cordiales por sacar adelante nuestra tesis.

Los autores.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar si la aplicación de un programa de coaching mejoraría el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, en la ciudad de Bambamarca, año 2016. En el cual se evidenció el impacto que este tiene en los colaboradores.

El diseño de investigación por su naturaleza es de corte cuasi – experimental, se aplicó un cuestionario antes y después de la aplicación del coaching organizacional, siendo el cuestionario de Rensis Likert el utilizado. La metodología empleada en la investigación fue la encuesta como técnica y los cuestionarios como instrumentos de aplicación de estas. La población de estudio estuvo constituida por 100 colaboradores, los mismos que fueron considerados como muestra a tratar.

Para el tratamiento estadístico de los datos se utilizó la hoja de cálculo excel, que nos permitió sistematizar la información en cuadros, tablas y gráficos; en tanto que, para la contrastación de la hipótesis se utilizó la prueba de T-student los mismos que posteriormente fueron categorizados.

Los resultados demuestran que la aplicación del coaching organizacional mejoró favorablemente el desempeño laboral de esta organización, permitiendo una mejor interrelación entre sus miembros y conciencia en sus objetivos propuestos.

Finalmente proponemos que las organizaciones apliquen programas de coaching organizacional para mejorar su desempeño laboral.

Palabras claves: Coaching y desempeño laboral

ABSTRACT

The present investigation was to purpose determine if the application of a coaching program would improve the work performance of the employees of the economic development management of the Hualgayoc Provincial Municipality, in the city of Bambamarca, in 2016. In which the impact That this has in the collaborators.

The research design by its nature is quasi - experimental, a questionnaire was applied before and after the application of organizational coaching, being the Rensis Likert questionnaire used. The methodology used in the research was the survey as a technique and the questionnaires as instruments of application of these. The study population consisted of 100 collaborators, who were considered as samples to be treated.

For the statistical treatment of the data we used the excel spreadsheet, which allowed us to systematize the information into tables, tables and graphs; Whereas for the contracting of the hypothesis the T-student test was used, the same ones that were later categorized.

The results show that the application of organizational coaching improved the work performance of this organization favorably, allowing a better interrelationship between its members and awareness in its proposed objectives.

Finally we propose that organizations apply organizational coaching programs to improve their work performance.

Keywords: Coaching and job performance

ÍNDICE

	Págs.
PRESENTACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xii
 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Formulación del Problema	1
1.1.1. Realidad Problemática	1
1.1.2. Enunciado del Problema	4
1.1.3. Antecedentes del Problema	4
1.1.4. Justificación	7
1.2. Hipótesis	8
1.3. Objetivos.	8
1.4. Marco Teórico	10
1.5. Marco Conceptual.....	20

CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

II. Material y Procedimientos	22
2.1. Material.....	22
2.1.1. Población Muestral	22
2.1.2. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	22
2.2. Procedimientos	23
2.2.1. Diseño de contrastación	23
2.2.2. Análisis de variables	24
2.2.3. Procesamiento y análisis de datos.....	25

CAPÍTULO III: DISEÑO Y APLICACIÓN DEL PLAN DE COACHING

III. Diseño y aplicación del plan de coaching.....	27
3.1. Diagnóstico.....	27
3.2. Diseño del Plan de Coaching	28
3.2.1. Objetivos	28
3.2.2. Estrategias	28
3.3. Aplicación del Plan de Coaching	29
3.3.1. Desarrollo del Modelo	29
3.4. Actividades	30
3.5. Evaluación	31

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

IV. Presentación y Discusión de Resultados	33
4.1. Presentación de Resultados.....	33
4.2. Discusión de Resultados	49

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V. Conclusiones y Recomendaciones	55
---	----

5.1. Conclusiones	55
5.2. Recomendaciones	57
CAPÍTULO VI: REFERENCIAS	
VI. Referencias	60
CAPÍTULO VII: ANEXOS	
Anexo 1	63
Anexo 2	64
Anexo 3	66

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.....	43
Cuadro 2. Nivel de logro de metas y obtención de resultados en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016	44
Cuadro 3. Nivel de tareas asignadas en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.....	45
Cuadro 4. Nivel de aptitudes en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016	46
Cuadro 5. Nivel de desarrollo constante en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.....	47
Cuadro 6. Nivel de incentivos y reconocimientos en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016	48
Cuadro 7. Nivel de liderazgo en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016	49
Cuadro 8. Nivel de ser productivo en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.....	50
Cuadro 9. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.....	51

Cuadro 10. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el logro de metas de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.....	52
Cuadro 11. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en las tareas asignadas de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.....	53
Cuadro 12. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en las aptitudes de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016	54
Cuadro 13. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el desarrollo constante de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.....	55
Cuadro 14. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en los incentivos y reconocimientos de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016	56
Cuadro 15. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el liderazgo de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016	57
Cuadro 16. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en ser productivo de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.....	43
Gráfico 2. Nivel de logro de metas y obtención de resultados en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016	44
Gráfico 3. Nivel de tareas asignadas en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.....	45
Gráfico 4. Nivel de aptitudes en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, 2016	46
Gráfico 5. Nivel de desarrollo constante en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, 2016.....	47
Gráfico 6. Nivel de incentivos y reconocimientos en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, 2016.....	48
Gráfico 7. Nivel de liderazgo en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, 2016	49
Gráfico 8. Nivel de ser productivo en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, 2016.....	50

Gráfico 9.	Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, 2016	51
Gráfico 10.	Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el logro de metas de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, 2016	52
Gráfico 11.	Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en las tareas asignadas de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, 2016	53
Gráfico 12.	Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en las aptitudes de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, 2016	54
Gráfico 13.	Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el desarrollo constante de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, 2016	55
Gráfico 14.	Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en los incentivos y reconocimientos de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, 2016.....	56
Gráfico 15.	Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el liderazgo de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, 2016	57

Gráfico 16. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en ser productivo de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, 2016	58
---	----

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del Problema

1.1.1 Realidad Problemática

El coaching pretende desarrollar el potencial de las personas, de una forma metódica, real y con estructuración, plantea un escenario de crecimiento tanto personal como profesional hacia los colaboradores que tenga a su cargo y/o para ayudarse al mismo. Un buen líder debe poseer características mínimas en su personalidad, las mismas que ayuden a los colaboradores a ser más productivos para la empresa, tales como; propiciar un ambiente organizacional que motive la productividad, promover el trabajo en equipo e integración, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación asertiva, además de cultivar un clima laboral idóneo. Esta investigación pretende comprobar los efectos de un programa de coaching en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca.

En la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, encontramos que existen problemas en el desempeño laboral de los colaboradores, el personal desconoce sus funciones y responsabilidades, además los procesos y métodos para cumplirlas; ante esta situación es evidente que a traído como consecuencia un descenso en la efectividad de la gerencia, incrementando el malestar de los usuarios que se reflejan en reportes de malas atenciones, rechazos de trámites ingresados para atender requerimientos de clientes y falta de seguimientos a casos ingresados; en el cual se puede notar la

carencia de un lenguaje claro entre colaboradores, superiores y usuarios, falta de trabajo en equipo, problemas en el logro de metas, inadecuado intercambio de información, carencia de competencias, así como la falta de políticas de incentivos y reconocimiento.

Asimismo, en la gerencia de desarrollo económico se ha observado que en algunos casos no tienen una buena definición de sus funciones, existe falta de identificación con la Municipalidad Provincial de Hualgayoc. Por ello a través de la aplicación del coaching buscamos mejorar los problemas de desempeño laboral encontrados.

Al ser el coaching un proceso dinámico e interactivo en el que alguien (coach) asiste a otra persona (coachee) en el logro de sus metas, colaborando además en el desarrollo de su propio potencial, se decide aplicar un programa de coaching para mejorar los problemas de desempeño laboral encontrados.

Tener los mejores estudios no garantiza el hecho de ser un buen jefe, es necesario hacer coaching en cada colaborador de una forma distinta, práctica y directa, con resultados a corto plazo. Los objetivos del programa de coaching son: descubrir nuevas habilidades, desarrollar o adquirir destrezas necesarias para un mejor desempeño laboral, por lo que el alto ejecutivo necesita el apoyo o asesoramiento que le permita dirigir de forma eficiente a su personal, esto como un valor agregado que permitirá contar con personal competente y eficiente para el desarrollo de sus actividades y metas de trabajo.

Frente a esta realidad, los gerentes y sub gerentes de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc - Bambamarca, estuvieron en capacidad de identificar obstáculos que limitan el desempeño laboral de sus colaboradores y solucionarlos a través de la aplicación del programa de coaching, logrando de esta manera contribuir al logro de los objetivos y metas trazadas por la gerencia.

1.1.2 Enunciado del problema

¿La aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar de manera positiva el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016?

1.1.3 Antecedentes del problema

1.1.3.1 Antecedentes internacionales:

Caicedo (2013), la tesis de licenciatura “El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa”, Universidad del Rosario – Colombia. El autor concluye con la importancia en la gestión de los recursos humanos, radica en que la relación entre la empresa y los trabajadores sea buena, generando calidad de vida en el puesto de trabajo y un ambiente laboral óptimo y adecuado en el que los trabajadores se sientan cómodos y puedan desarrollar sus labores de forma eficiente y eficaz,

de modo que apoyen y contribuyan al logro de los objetivos planteados por la organización.

Atehortua (2006), en su tesis de especialización “Formación de equipos de alto rendimiento a partir del coaching”, Universidad de Medellín – Colombia. El autor finaliza que con el coaching nos llega en pro de un liderazgo productivo, participativo y motivacional, especialmente en las organizaciones del presente en donde se requieren gerentes proactivos, innovadores, creativos y competitivos.

1.1.3.2 Antecedentes nacionales:

Valencia (2008), la tesis de maestría “Estilos gerenciales y satisfacción laboral”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Perú. El autor concluye con que cuando se habla de la Administración, se hace énfasis al proceso sistemático, por medio del cual se planifica, dirige, organiza, controla y evalúa el trabajo de los miembros de una organización social. A través de este proceso se logra que las cosas se realicen de la mejor manera, optimizando al máximo los recursos disponibles (estos recursos pueden ser físicos o materiales, económicos y humanos) y de esta manera obtener una reducción de la energía y el tiempo para realizar las tareas. El objetivo esencial de la administración es la productividad, ello implica eficacia y eficiencia en el uso de los recursos disponibles para llevar a cabo el buen manejo de la empresa.

Zambrano (2010), en la tesis titulada “El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y en su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Porto Viejo”. El autor concluye con que el coaching empresarial es una conversación, un diálogo fecundo entre el entrenador y el cliente, mediante el cual el coach busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción en el cliente. Si nos fijamos en el deporte, vemos los entrenadores deportivos apoyando a sus deportistas en todo momento, dirigiéndoles, diciendo a sus deportistas donde y como tienen que colocarse estratégicamente para conseguir sus objetivos: ganar el partido, quedar primero, mejorar su marca. El coach de negocios hace lo mismo, pero ayudando al empresario y al directivo en conseguir sus objetivos empresariales y a mejorar sus metas profesionales: mejores resultados, más tiempo, mejor equipo, más motivación, empresa más saneada, mejor estrategia.

1.1.3.3 Antecedentes locales:

Cárdenas (2008), en su tesis de maestría “Coaching y desempeño docente en la provincia de Huancayo”. El autor concluye con que el objetivo logrado es determinar la influencia de la aplicación del coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo.

1.1.4 Justificación

La presente tesis se justifica en el impacto que esta aplicación del coaching organizacional ha generado en la gerencia de desarrollo económico, mejorando el desempeño laboral de los colaboradores, habiendo obtenido una actitud proactiva logrando los objetivos y metas trazadas.

1.1.4.1 Teórica:

Se realizó esta tesis para sustentar y analizar como la aplicación del coaching organizacional consigue mejorar en los colaboradores, con ello medir su grado de desempeño laboral en la gerencia de desarrollo económico.

1.1.4.2 Metodológica:

Para esta investigación se efectuó un diagnóstico en la “Gerencia de desarrollo económico” el cual se aplicó el coaching como medida para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores.

1.1.4.3 Práctica:

La presente investigación resulta beneficiosa para la “Gerencia de desarrollo económico” haciendo uso de metodologías, que aplicadas contribuyeron a un excelente desempeño de los colaboradores. La realización de esta tesis tuvo como finalidad analizar como la aplicación del coaching organizacional mejoró en los colaboradores,

con ello obtener un alto nivel de desempeño laboral en la gerencia de desarrollo económico.

1.1.4.4 Social:

La presente investigación sirvió para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc y, por ende, estos resultados repercutirán en la mejora de la gestión de la Municipalidad.

1.2 Hipótesis

La aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar de manera positiva el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuirá a mejorar de manera positiva el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar el logro de metas y obtención de resultados de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.
- Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar las tareas asignadas de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.
- Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar las aptitudes de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.
- Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar el desarrollo constante de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.
- Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar los incentivos y reconocimiento de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.
- Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar el liderazgo de los colaboradores de la gerencia de desarrollo

económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.

- Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar el ser productivo en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.

1.4. Marco Teórico

1.4.1 Coaching Organizacional

1.4.1.1 Definiciones:

Según Lozano (2008), nos dice que es aplicable y viable en cada uno de los aspectos de nuestras vidas, y a nivel empresarial se convierte en una herramienta capaz de desarrollar y potencializar las capacidades de los empresarios, líderes y colaboradores como contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales y el incremento de la competitividad. Mediante el coaching se pretenden facilitar nuevos aprendizajes y cambios estructurales en la vida y la profesión de las personas, consideradas individualmente. También señala que los profesionales del coaching no están especializados sólo en el detectar errores, sino también en hacer que los individuos descubran por sí mismos sus fallos, aportando cada uno lo mejor de sí para lograr las transformaciones, descubrir el potencial y generar o aprovechar alternativas y oportunidades. Constituye, por tanto, un proceso

integral de reflexión y de acción proactiva, así como también de intervención o corrección.

Hendricks (1996), señala que el coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural.

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

El coach

El coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que, mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

1.4.1.2 Etapas del coaching organizacional:

Lozano (2008), sostiene que las etapas del coaching son:

- Primera consiste ayudar al coach en plantear el problema o quiebre, a partir de la revisión de hechos concretos, verificando que no sea un juicio del observador y que logre evidenciar las diferentes alternativas de solución.
- Segunda etapa se cuestionan los paradigmas que el coach tiene, con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder y seguir modelos nuevos que faciliten su desempeño en la organización.
- Tercera etapa el coach puede dar una respuesta innovadora a la problemática que se presenta.

Muchas compañías han comenzado a introducir los sistemas del coaching como estrategia para su competitividad global. En el mundo de los negocios actual, solo aquellas empresas que estén comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse competitivas en el mercado actual. Para que pueda existir un coaching efectivo en las organizaciones, se debe tener en cuenta algunos aspectos intrínsecos al ser humano, ya que se debe entender que el coach es un ser humano con aciertos y debilidades.

1.4.1.3 Características del Coaching:

- Concreta: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo

“coach” a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

- Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- Responsabilidad compartida: Tanto el coach como el subordinado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- Forma específica: está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
- Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de sinergia.
- Utiliza los cuatro roles del coaching centrado en el desempeño: entrenamiento, resolver problemas, ajustar el desempeño y mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Características del coach:

- Claridad: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- Apoyo: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- Construcción de confianza: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen, señale éxitos ocurridos y revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
- Mutualidad: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle

sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?

- **Perspectiva:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, más comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
- **Riesgo:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- **Paciencia:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas “viscerales”, ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
- **Confidencialidad:** El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
- **Respeto:** Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., hace que comunique poco respeto.

1.4.1.4 Funciones del coach:

Entre las principales tenemos:

- Liderazgo visionario inspirador.
- Seleccionador de talentos.
- Entrenados de equipos.
- Acompañamiento de vendedores en el campo.
- Consultor del desempeño individual de los vendedores.
- Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
- Gestor del trabajo en equipo.
- Estratega innovador.

Wolk (2007), en su libro: “Coaching, el arte de soplar brasas”, manifiesta que el coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. Personalmente lo entiende como “un proceso de aprendizaje”.

Blanchard (1994), presenta las teorías sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de futbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach del coach.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje y la actitud, para convertirse en una relación de asociados (empresa - empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.

Kirpatrick (1994), propuso un modelo evaluativo basado en programas de formación del ejecutivo. Señaló que la evaluación del proceso de coaching se desempeña en cuatro niveles clave: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

En el nivel de reacción, la evaluación ocurre inmediatamente después de la actividad de coaching, y constituye una primera medida de satisfacción en el proceso.

En el nivel de aprendizaje el contenido de coaching ya está asimilado, y el ejecutivo puede valorarlo en términos de habilidades incrementadas, conocimiento o conciencia propia.

En el tercer nivel, el de comportamiento, los cambios de comportamiento específicos se transfieren en el puesto de trabajo como resultado del proceso de coaching, pudiendo ser evaluados.

En el último nivel, el de resultados, se valoran los cambios que se han producido en el directivo y en su desempeño organizacional.

1.4.2 Desempeño Laboral

1.4.2.1 Definiciones:

Stoner (1994), afirma: “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Gómez (1999), afirma que el desempeño laboral es la cantidad de esfuerzo que aplica un trabajador en una determinada tarea, asimismo el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que percibe el trabajador de su centro de trabajo y lo refleja en su productividad.

Palaci (2005), sostiene que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. Existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores

motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado.

Chiavenato (2002), nos dice que toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Es así como se establecen las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados, y según el autor estas son las siguientes:

- Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

1.5 Marco Conceptual

1.5.1 Coaching organizacional:

Goldsmith et.al. (2001), afirman que: “el coaching es un proceso de acción-aprendizaje para mejorar las acciones efectivas y la agilidad del aprendizaje. Involucra una relación profesional y un proceso deliberado y personalizado para brindar al cliente información valida, decisiones libres e informadas que se basan en esa información, y compromiso interno con esas decisiones”.

1.5.2 Desempeño laboral:

Chiavenato (2011) señala que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1 Material

2.1.1 Población muestral

El tamaño de la muestra equivale a la población muestral, que asciende a 100 colaboradores.

2.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según la naturaleza de los indicadores, tanto de la variable dependiente como independiente, se utilizó las técnicas e instrumentos que se detallan a continuación:

- Análisis documental – fichas, documentos de la institución
- Encuesta – cuestionario (preguntas sobre coaching organizacional y desempeño laboral, que se formularon a los colaboradores de la Municipalidad en estudio).
- Observación directa – guía de observación
- Navegación por internet – motores de búsqueda (buscadores)

Las técnicas empleadas en el análisis e interpretación de datos son:

- Tabulación (tablas de distribución porcentual)
- Uso de gráficas en forma de columnas

El procedimiento analítico que se siguió es el siguiente:

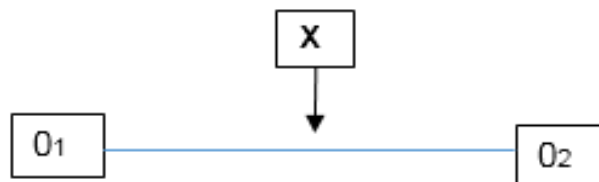
- Evaluación el desempeño laboral, materia de investigación en la entidad en estudio.

- Aplicación del programa de coaching organizacional en la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad en estudio.
- Evaluación del desempeño laboral, después de aplicado el programa de coaching organizacional en la entidad en estudio

2.2 Procedimientos

2.2.1 Diseño de contrastación:

Para contrastar la hipótesis se utilizó el diseño de investigación cuasi experimental, el cual se representa de la siguiente manera:



Dónde:

- X: Coaching organizacional
- O1: Desempeño de los colaboradores antes de la aplicación del coaching organizacional
- O2: Desempeño de los colaboradores después de la aplicación del coaching organizacional.

2.2.2 Análisis de Variables

VARIABLES:	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE	DE MEDICIÓN
VARIABLE INDEPENDIENTE: Coaching Organizacional	Según Hendricks, W. (1996) El Coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural.	CONCRETA	Lenguaje claro	Cuantitativo	Likert
		INTERACTIVA	Intercambio de información		
		RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	Trabajo en equipo entre los participantes		
		FORMA ESPECÍFICA	Conversación clara		
			Amplia información		
		RESPETO	Respeto mostrado		
VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral	El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. Palaci, F. (2005)	Retribuciones monetarias y no monetarias	Logro de metas, Obtención de resultados	Cuantitativo	Likert
		Satisfacción	Tareas asignadas		
		Habilidades	Aptitudes (competencias)		
		Capacitación	Desarrollo constante de los empleados		
		Factores motivacionales y conductuales	Incentivos, Reconocimientos		
		Expectativas del empleado	Líderazgo		
			Ser productivo		

2.2.3 Procesamiento y análisis de datos

Recolección y procesamiento de datos:

Los datos fueron recolectados en hojas de registro y se procesó en el programa SPSS v.23 previa elaboración de base de datos en el programa excel.

Estadística descriptiva:

Los resultados se presentaron en cuadros, con números de casos en cifras absolutas y porcentuales.

Se adjuntó gráficos de algunos resultados para facilitar su comprensión.

Estadística Inferencial: Se aplicó la prueba T-student para determinar si existe diferencia significativa entre los niveles de desempeño antes y después de aplicar el coaching organizacional. Si $P < 0,05$ existirá diferencia significativa entre el desempeño laboral de los colaboradores.

Para el procesamiento de datos de la presente investigación se empleó el software Ms. office 2016 y el sistema electrónico de cómputo: microsoft excel 2016.

CAPÍTULO III

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL PLAN DE COACHING

III. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL PLAN DE COACHING

3.1 DIAGNÓSTICO

La Gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc Bambamarca, no cuenta con una adecuada planificación de actividades de capacitación sobre esta nueva herramienta de coaching organizacional, es por ello que no permite la actualización de conocimientos y aprendizajes de sus colaboradores. Es así que tampoco se realiza la evaluación posterior a la capacitación, por falta de tiempo y recursos, el mismo que no ayuda a medir los resultados obtenidos, por ende, no se logra corregir errores a tiempo.

El desempeño laboral no es el adecuado en cuanto a la realización de las funciones, porque su nivel de capacitación es bajo; por lo tanto, los clientes externos no son satisfechos, generando problemas en el logro de objetivos trazados por la Municipalidad.

La gerencia de desarrollo económico desde el inicio de su gestión no ha contado con una capacitación de coaching organizacional que permita actualizar sus conocimientos de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de cada uno de los colaboradores en función a sus actividades que realizan día a día para lograr sus objetivos y metas trazadas.

3.2 DISEÑO DEL PLAN DE COACHING

3.2.1 OBJETIVOS:

- Innovar radicalmente en la manera de liderar con éxito a los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico, creando capital humano e intelectual eficiente.
- Lograr el manejo efectivo y emocionalmente inteligente de los colaboradores que conforman la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc Bambamarca a través del coaching organizacional, logrando mejorar el desempeño laboral de los mismos.

3.2.2 ESTRATEGIAS:

Desarrollar el plan de coaching que permita al gerente liderar con éxito, reconociendo sus propias emociones y las de los demás, así como desarrollar competencias que le permita identificar oportunamente los problemas de su área que influyen en el bajo desempeño de los colaboradores.

3.3 APLICACIÓN DEL PLAN DE COACHING

3.3.1. DESARROLLO DEL MODELO

3.3.1.1 Etapa de diagnóstico

A través de una metodología de conversaciones de coaching con diversos profesionales de la gerencia, se identifica los espacios de aprendizaje del colaborador para fortalecer su compromiso e identificación. Una reunión para generar acuerdos en torno a necesidades, expectativas y compromisos.

Dos sesiones de coaching con colaboradores, para construir el vínculo de trabajo, para profundizar en el diagnóstico de competencias.

Dos entrevistas con profesionales al menos con dos ejecutivos; para profundizar en el diagnóstico de competencias.

Aplicación de la encuesta, para ser utilizado como herramienta diagnóstica y de trabajo durante el proceso de coaching.

3.3.1.2. Etapa de entrenamiento de competencias

Esta etapa se desarrolló y fortaleció las competencias requeridas a través de sesiones de coaching, lecturas y guías de trabajo. Se llevó a cabo en la Municipalidad entre el colaborador/a y el coach.

Se complementó el trabajo de coaching con guías de aprendizaje y lecturas específicas que promueve el aprendizaje de los nuevos conocimientos y ejercicios para el desarrollo de las competencias directivas estratégicas. En cada sesión de coaching se revisará el plan de acción individual, y el coach

irá asignando tareas que serán monitoreadas a lo largo del proceso de coaching.

3.3.1.3.Etapa de Evaluación

Al terminar el proceso de coaching se evalúa en conjunto con el colaborador y jefatura directa, los avances alcanzados y desafíos emergentes. Informe final que retroalimentará directamente al coach; revisando los objetivos originales, los niveles de cumplimiento y las causas del éxito o fracaso en cada punto, además de una reunión final con gerente del área de desarrollo económico.

3.4. ACTIVIDADES:

Se desarrolló en 10 sesiones completando un total de 20 horas académicas, y el horario serán los días viernes:

- Clases a cargo de un expositor experto en el tema.
- Clase teórica (10%) – Práctico (90%).
- Separatas digitales.

FECHAS:

Fecha inicio: 12 de setiembre 2016.

Fecha de término: 23 de setiembre 2016.

ETAPAS:

Diagnóstico (3 sesiones):

- Levantamiento de información.
- Identificación de competencias.

Entrenamiento (5 sesiones):

- Etapa de desarrollo y fortalecimiento de competencias.
- Entrenamiento presencial.

Evaluación (2 sesiones):

- Etapa de retroalimentación directa a los colaboradores.
- Entrega de informe.

PRESUPUESTO

El monto total de inversión con 20 horas de duración, para grupo de 100 participantes: Presupuesto, incluyendo IGV: S/. 500 Soles.

3.5. EVALUACIÓN

La evaluación de la eficacia de la aplicación del plan de coaching, se hizo mediante la aplicación del post test, para determinar las mejoras en los puntos deficientes en el desempeño laboral.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

Cuadro 1

Nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

DESEMPEÑO LABORAL	Escala	Pre-Test		Post-Test	
		N°	%	N°	%
Deficiente	14 - 24	36	36	0	0
Regular	25 - 35	48	48	29	29
Bueno	36 - 46	16	16	58	58
Excelente	47 - 56	0	0	13	13
Total		100	100	100	100

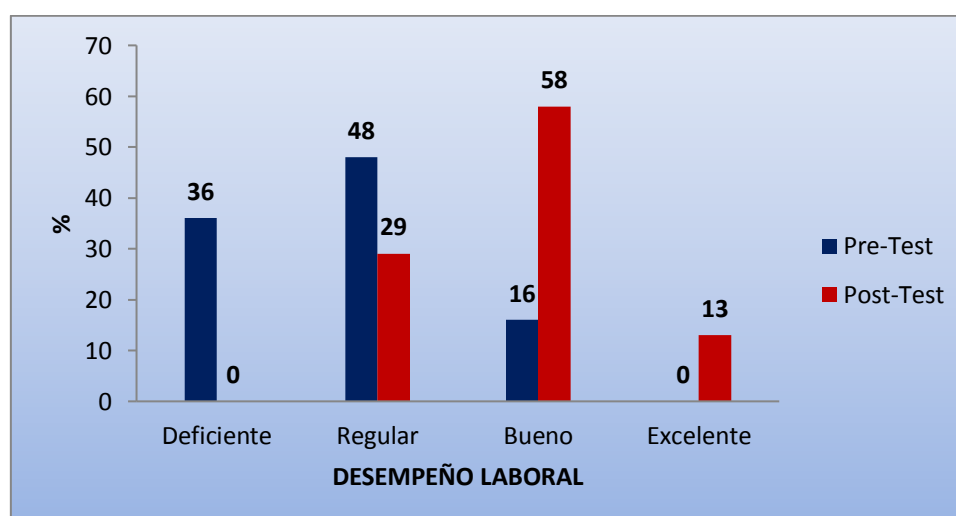


Gráfico 1. Nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 2

Nivel de logro de metas y obtención de resultados en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

LOGRO DE METAS, OBTENCIÓN DE RESULTADOS	Escala	Pre-Test		Post-Test	
		N°	%	N°	%
Deficiente	2 - 3	39	39	0	0
Regular	4 - 5	47	47	44	44
Bueno	6 - 7	14	14	52	52
Excelente	8	0	0	4	4
Total		100	100	100	100

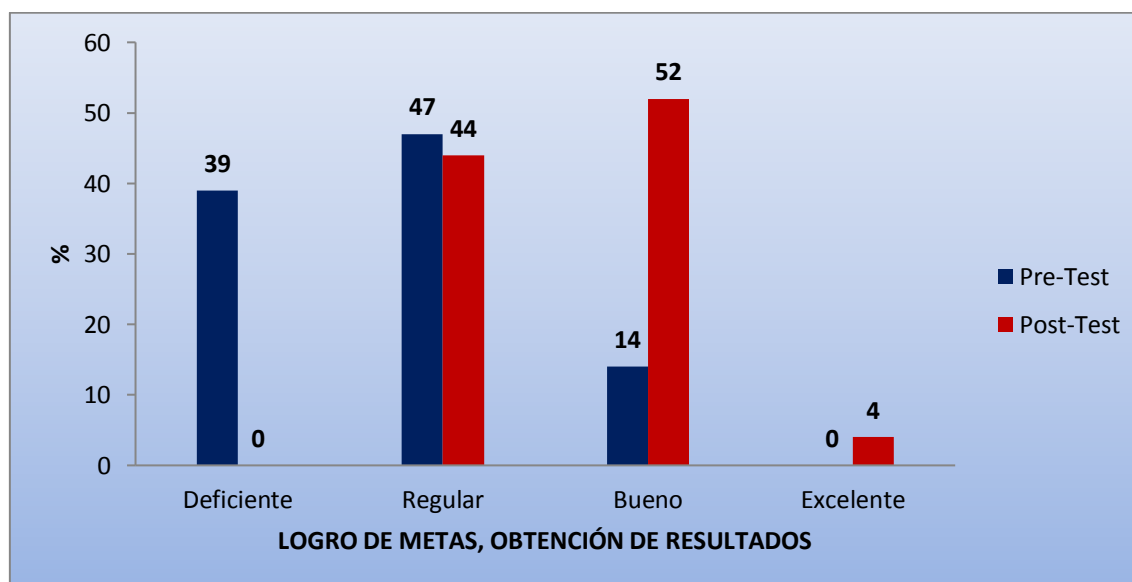


Gráfico 2. Nivel de logro de metas y obtención de resultados en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 3

Nivel de tareas asignadas en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

TAREAS ASIGNADAS	Escala	Pre-Test		Post-Test	
		N°	%	N°	%
Deficiente	2 - 3	34	34	0	0
Regular	4 - 5	55	55	39	39
Bueno	6 - 7	11	11	55	55
Excelente	8	0	0	6	6
Total		100	100	100	100

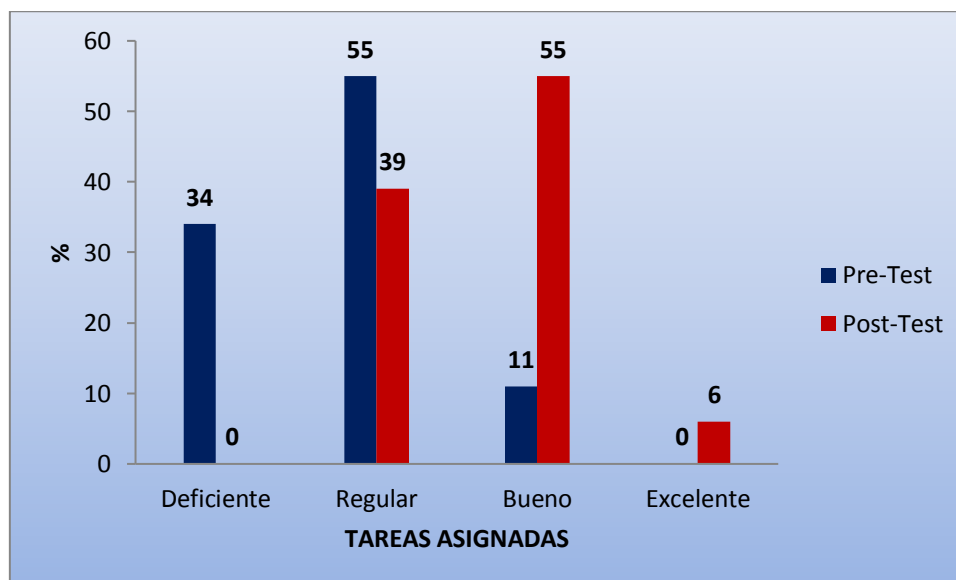


Gráfico 3. Nivel de tareas asignadas en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 4

Nivel de aptitudes en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

APTITUDES (COMPETENCIAS)	Escala	Pre-Test		Post-Test	
		N°	%	N°	%
Deficiente	2 - 3	36	36	0	0
Regular	4 - 5	48	48	38	38
Bueno	6 - 7	16	16	55	55
Excelente	8	0	0	7	7
Total		100	100	100	100

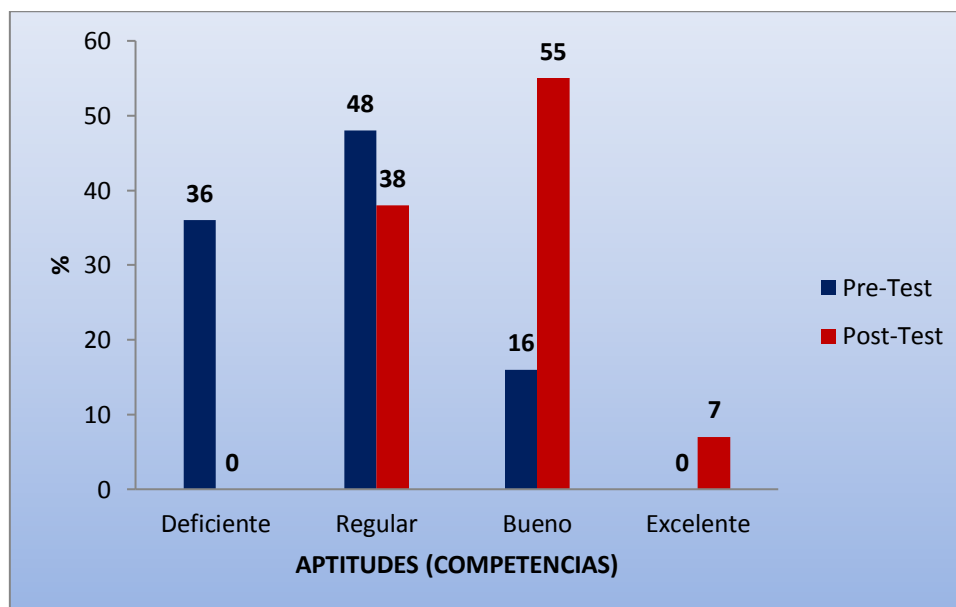


Gráfico 4. Nivel de aptitudes en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 5

Nivel de desarrollo constante en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

DESARROLLO CONSTANTE DE LOS EMPLEADOS	Escala	Pre-Test		Post-Test	
		N°	%	N°	%
Deficiente	2 - 3	34	34	0	0
Regular	4 - 5	57	57	35	35
Bueno	6 - 7	9	9	52	52
Excelente	8	0	0	13	13
Total		100	100	100	100

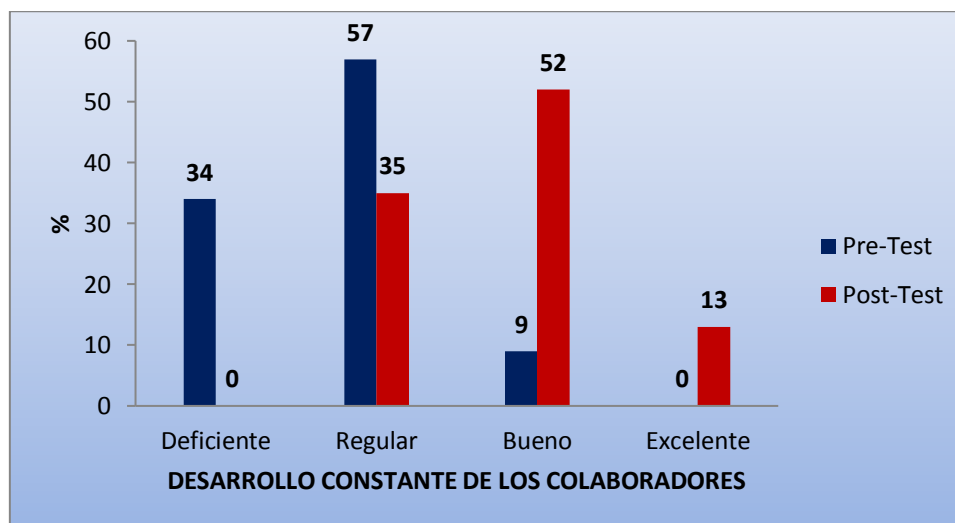


Gráfico 5. Nivel de desarrollo constante en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 6

Nivel de incentivos y reconocimientos en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS	Escala	Pre-Test		Post-Test	
		N°	%	N°	%
Deficiente	2 - 3	36	36	0	0
Regular	4 - 5	56	56	38	38
Bueno	6 - 7	8	8	57	57
Excelente	8	0	0	5	5
Total		100	100	100	100

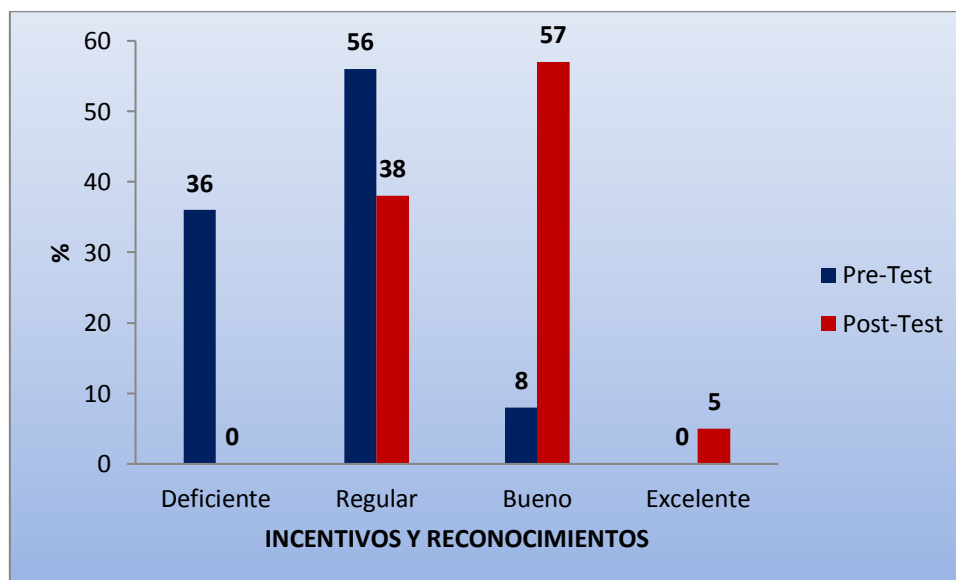


Gráfico 6. Nivel de incentivos y reconocimientos en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 7

Nivel de liderazgo en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

LIDERAZGO	Escala	Pre-Test		Post-Test	
		N°	%	N°	%
Deficiente	2 - 3	36	36	0	0
Regular	4 - 5	54	54	32	32
Bueno	6 - 7	10	10	57	57
Excelente	8	0	0	11	11
Total		100	100	100	100

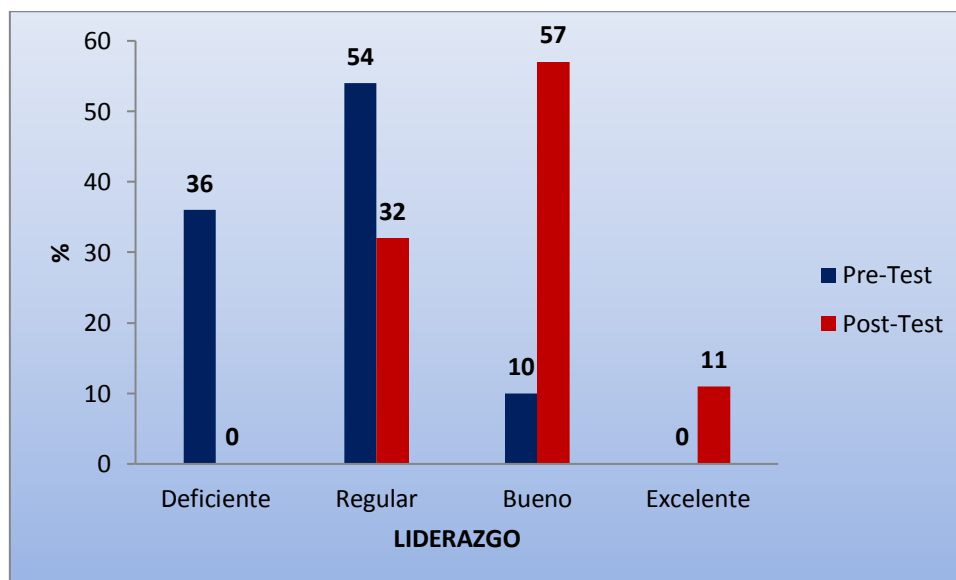


Gráfico 7. Nivel de liderazgo en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 8

Nivel de ser productivo en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

SER PRODUCTIVO	Escala	Pre-Test		Post-Test	
		N°	%	N°	%
Deficiente	2 - 3	38	38	0	0
Regular	4 - 5	49	49	29	29
Bueno	6 - 7	13	13	60	60
Excelente	8	0	0	11	11
Total		100	100	100	100

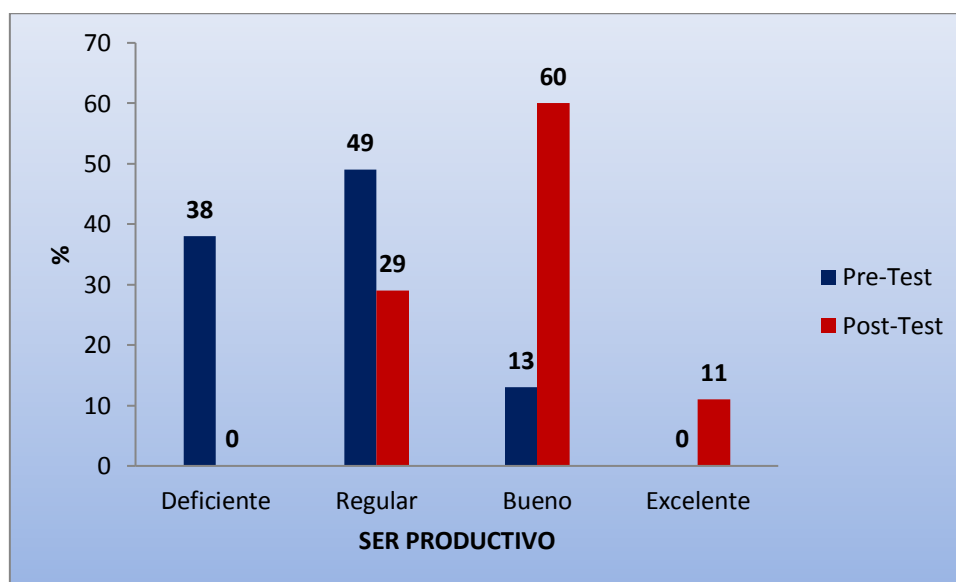


Gráfico 8. Nivel de ser productivo en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

4.2 Análisis ligado a la hipótesis:

Cuadro 9

Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

DESEMPEÑO LABORAL	Promedio	%	Diferencia	t_{cal}	Significancia
Pre-Test	27.7	50%	24%	89.14	$p = 0.000 < 0.05$
Post-Test	40.9	73%			Significativo

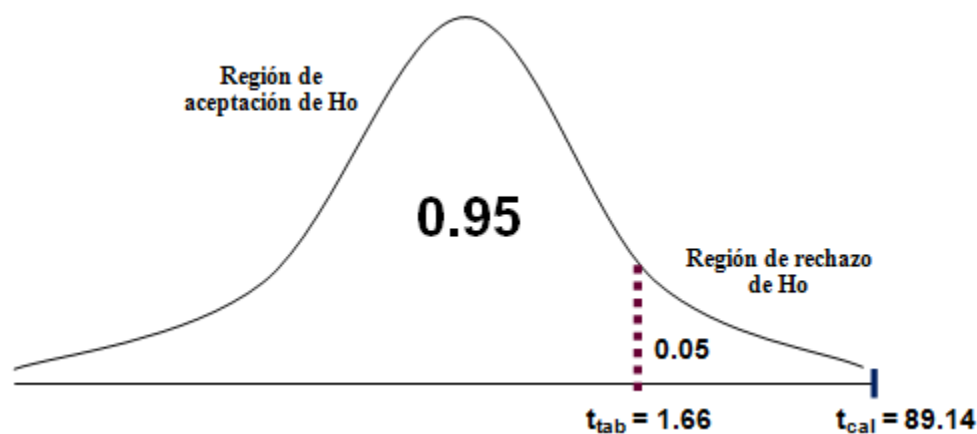


Gráfico 9. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 10

Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el logro de metas de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

LOGRO DE METAS,					
OBTENCIÓN DE RESULTADOS	Promedio	%	Diferencia	t_{cal}	Significancia
Pre-Test	4.0	50%	21%	34.77	$p = 0.000 < 0.05$ Significativo
Post-Test	5.7	71%			

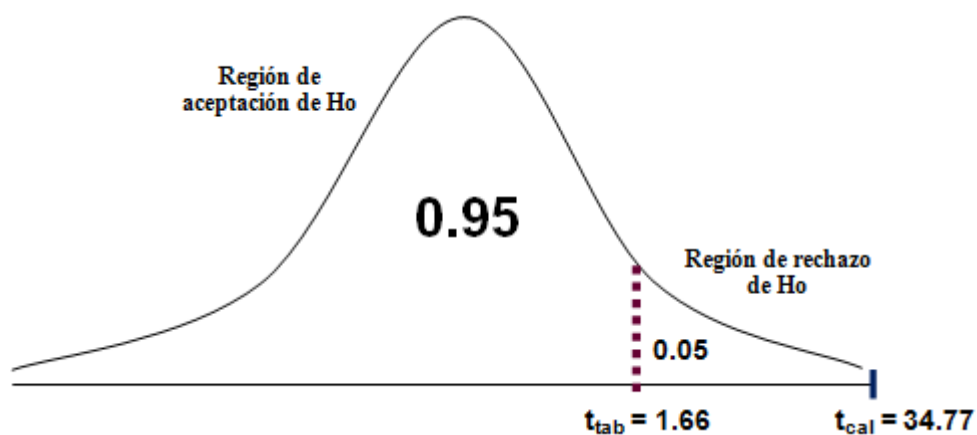


Gráfico 10. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el logro de metas de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 11

Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en las tareas asignadas de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

TAREAS ASIGNADAS	Promedio	%	Diferencia	t_{cal}	Significancia
Pre-Test	4.0	50%	22%	41.00	$p = 0.000 < 0.05$
Post-Test	5.8	72%			Significativo

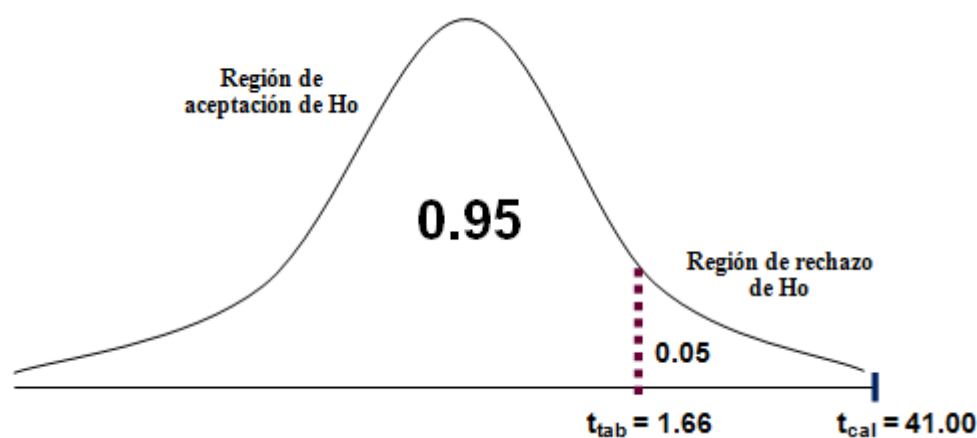


Gráfico 11. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en las tareas asignadas de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 12:

Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en las aptitudes de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

APTITUDES (COMPETENCIAS)	Promedio	%	Diferencia	t_{cal}	Significancia
Pre-Test	4.0	50%	22%	37.57	$p = 0.000 < 0.05$
Post-Test	5.7	72%			Significativo

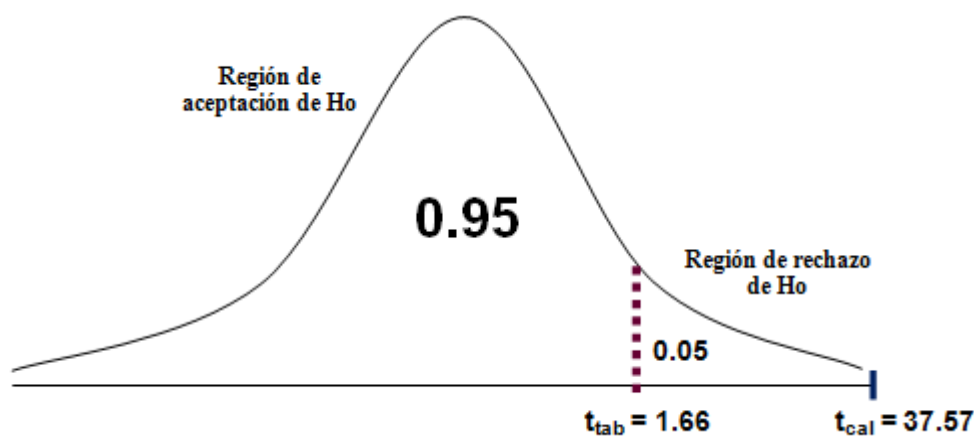


Gráfico 12. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en las aptitudes de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 13

Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el desarrollo constante de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

DESARROLLO					
CONSTANTE DE	Promedio	%	Diferencia	t_{cal}	Significancia
LOS EMPLEADOS					
Pre-Test	4.0	49%	26%	57.12	$p = 0.000 < 0.05$
Post-Test	6.0	75%			Significativo

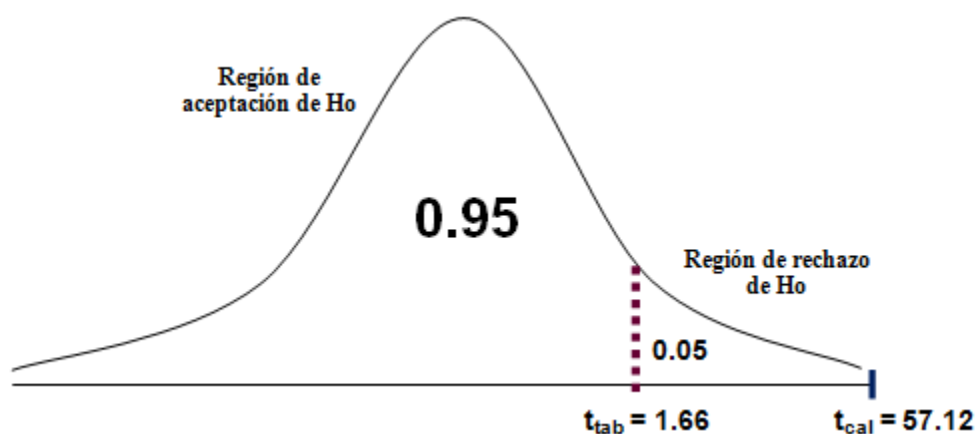


Gráfico 13. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el desarrollo constante de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 14

Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en los incentivos y reconocimientos de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS	Promedio	%	Diferencia	t_{cal}	Significancia
Pre-Test	3.9	49%	24%	38.64	$p = 0.000 < 0.05$
Post-Test	5.8	73%			Significativo

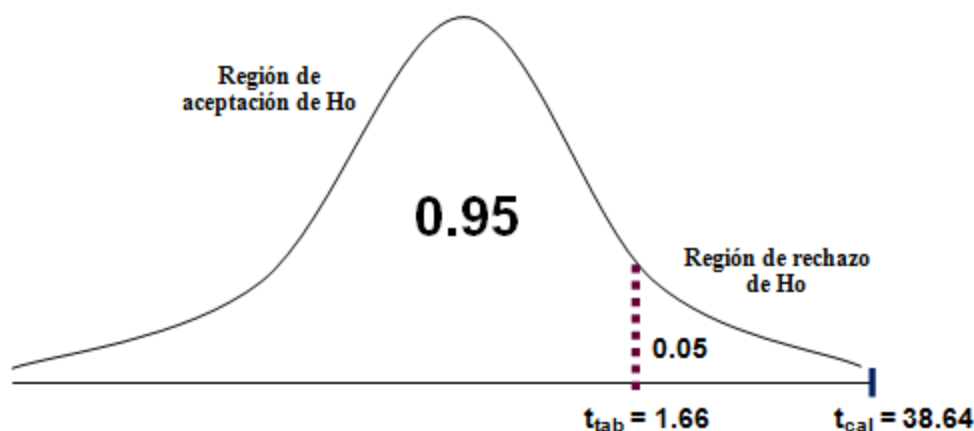


Gráfico 14. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en los incentivos y reconocimientos de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 15

Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el liderazgo de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

LIDERAZGO	Promedio	%	Diferencia	t_{cal}	Significancia
Pre-Test	3.9	49%	25%	47.43	$p = 0.000 < 0.05$
Post-Test	6.0	74%			Significativo

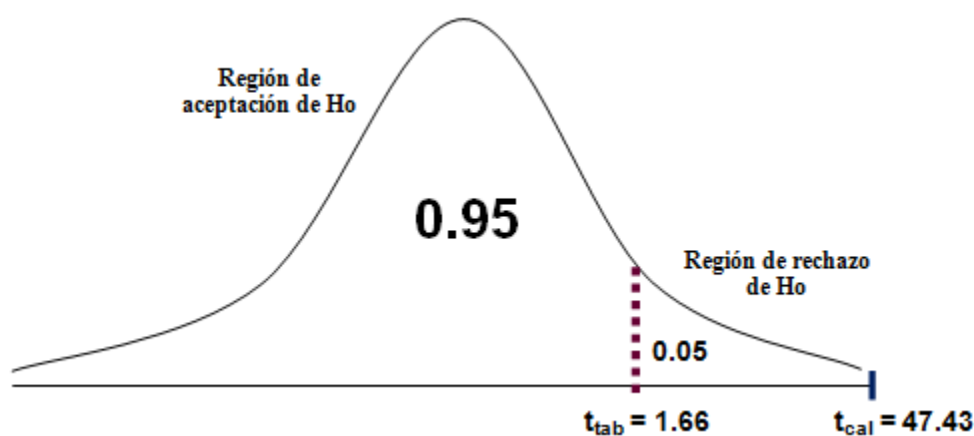


Gráfico 15. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en el liderazgo de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

Cuadro 16

Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en ser productivo de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

SER PRODUCTIVO	Promedio	%	Diferencia	t_{cal}	Significancia
Pre-Test	3.9	49%	25%	40.62	$p = 0.000 < 0.05$
Post-Test	5.9	74%			Significativo

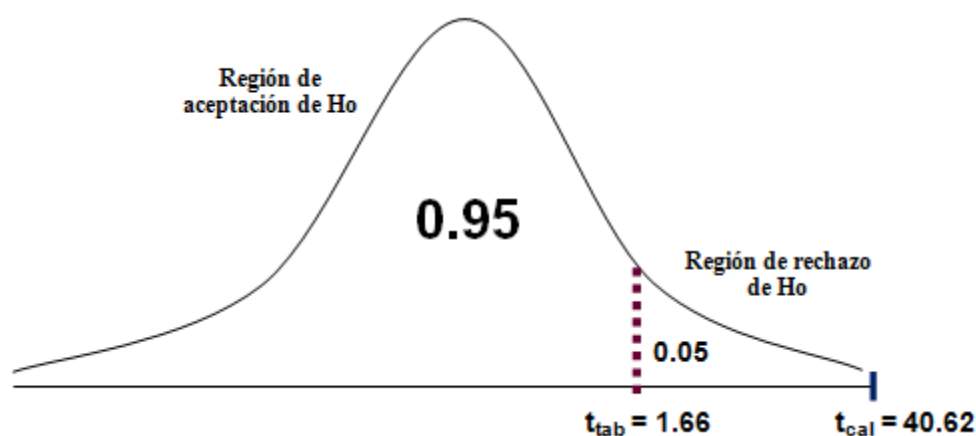


Gráfico 16. Prueba de hipótesis del coaching organizacional y su influencia en ser productivo de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016.

4.1. Discusión de resultados

En cuanto a los objetivos de la investigación

En cuanto al objetivo general, *“Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuirá a mejorar de manera positiva el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, Bambamarca, año 2016”*, se puede afirmar que este objetivo ha sido alcanzado denotándose que el coaching mejora de manera positiva el desempeño laboral de los colaboradores en un 58 %, en la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc. Al respecto se toma como referencia la teoría de Hendricks (1996), quien señala que el coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural, donde recalca que el coaching incide en mejorar el desempeño, coindice a la vez con el autor Stoner (1994) quien afirma que el coaching ayuda a la municipalidad a mejorar el desempeño de los colaboradores en relación a sus función establecidas.

En cuanto a los objetivos específicos

Los objetivos específicos investigados, todos han sido alcanzados satisfactoriamente, como se indican:

En relación al primer objetivo específico: *“Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar el logro de metas y obtención de resultados de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad*

Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016”, demostrando que el coaching organizacional mejora el logro de metas y la obtención de resultados en un 52 % de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, esto a su vez confirma lo dicho por Stoner (1994) quien señala que un buen desempeño de los miembros de la organización conlleva al logro de metas.

En cuanto al segundo objetivo específico: *“Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar las tareas asignadas de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016”*, mostrando con un 55 % que el coaching organizacional mejora las tareas asignadas de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc y esto se confirma con el autor Gómez (1999) quien afirma que el desempeño se relaciona directamente con las tareas, es decir a mayor énfasis en las tareas por parte de los trabajadores mayor será el desempeño.

En cuanto al tercer objetivo específico: *“Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar las aptitudes de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016”*, resultando que el coaching organizacional mejora las aptitudes en un 55 % en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, esto se confirma en lo referido por el autor Lozano (2008) quien señala que el coaching no solo es detectar errores sino también en hacer que los individuos descubran por sí mismos sus fallos, aportando

cada uno lo mejor de sí para lograr las transformaciones, descubrir potencial y generar alternativas y oportunidades para el colaborador.

En cuanto al cuarto objetivo específico: “*Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar el desarrollo constante de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016*”, denotándose que el coaching organizacional mejora el desarrollo constante en 52% de los colaboradores obtienen nivel bueno y el 35% tienen nivel regular en la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, esto se confirma con el autor Henderick (1996) quien dice que el coaching está basada en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para un cambio paradigmático y cultural, en el caso de la Municipalidad este cambio estaría básicamente en el uso de las tecnologías de información y comunicación.

En cuanto al quinto objetivo específico: “*Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar los incentivos y reconocimiento de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016*”, demostrando a través de un 57% de los colaboradores que obtienen nivel bueno en los incentivos - reconocimiento y el 38% tienen nivel regular, ante esto queda demostrado que el coaching organizacional mejora los incentivos - reconocimiento de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, esto es confirmado con el autor Kirpatrick (1994) quien señala cuatro niveles claves en ellos siendo el último el de resultados que

propician el reconocimiento de los trabajadores, en este caso el de la Municipalidad.

En cuanto al sexto objetivo específico: *“Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar el liderazgo de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016”*, demostrando que el coaching organizacional mejora el liderazgo de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, con un 57% de nivel bueno en el liderazgo y el 32% tienen nivel regular, al respecto tenemos al autor Blanchard (1994) quien afirma que en la cultura de trabajo existe una relación empresa – empleados en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo, por ello pensamos que es importante la existencia de líderes en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

En cuanto al séptimo objetivo específico: *“Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar el ser productivo en los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016”*, indican los resultados que el coaching organizacional mejora el ser productivo de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc y los resultados así lo señalan porque el 60% de los colaboradores obtienen nivel bueno en ser productivo y el 29% tienen nivel regular; esto se confirma en lo dicho por el autor Lozano (2008) quien señala que solo aquellas empresas que estén comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse competitivas en el mercado actual, y por ende

creemos que la Municipalidad Provincial de Hualgayoc a través de sus autoridades debe incentivar la eficiencia y la eficiencia como principios de gestión.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. A través de un plan de coaching organizacional se mejora el logro de metas y obtención de resultados de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.
2. La aplicación del coaching organizacional mejora las tareas asignadas de los colaboradores de manera regular, buena y excelente, porque ayuda a los colaboradores a tenerlas mejor identificadas en la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.
3. La aplicación del coaching organizacional mejora las aptitudes de los colaboradores de manera regular, buena y excelente, porque es una técnica muy efectiva en el mejoramiento de las actitudes de los colaboradores en la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.
4. La aplicación del coaching organizacional mejora el desarrollo constante de los colaboradores de manera regular, buena y excelente, porque mantiene en constante superación a los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.

5. La aplicación del coaching organizacional mejora los incentivos y reconocimiento de los colaboradores de manera regular, buena y excelente, por cuanto es una forma de propiciar el desarrollo profesional de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.
6. La aplicación del coaching organizacional mejora el liderazgo de los colaboradores de manera regular, buena y excelente, porque no solo se aplica de forma individual sino también involucra a los miembros de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.
7. La aplicación del coaching organizacional mejora el ser productivo en los colaboradores de manera regular, buena y excelente, porque ayuda a ser más efectivos a los miembros de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.

5.2. Recomendaciones

1. Proponer diferentes planes de coaching organizacional y aplicarlos a las diferentes áreas de la Municipalidad, con el propósito de mejorar el desempeño en las diversas áreas de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca.
2. Capacitar de forma continua a los colaboradores de la municipalidad con nuevas herramientas de gestión actualizadas para lograr un desempeño laboral eficiente de manera sostenida, competitiva y enfocada en el logro de metas.
3. Realizar estudios constantes a través de practicantes de psicología o expertos en el tema relacionados al tema de aptitudes, para mejorar su predisposición para el trabajo dentro de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca.
4. Aplicar planes de mejora continua sobre coaching organizacional para monitorear los mejores resultados obtenidos de forma periódica y alcanzar rendimientos esperados anuales, ello como mecanismo de evaluación constante.
5. Proponer un programa de incentivos y reconocimientos para mejorar el desempeño laboral, a través de premios pecuniarios o no pecuniarios con el objetivo de mantener motivados a los colaboradores y jefes.

6. Capacitar a los jefes y gerentes de la municipalidad en diversos temas especialmente en coaching para que ayude a sus colaboradores a ser mejores personas, profesionales y contribuyan al logro de metas para la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca.
7. Establecer indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad que permitan medir el desempeño laboral de los colaboradores y jefes de la municipalidad con el fin de lograr ser competitivos y lograr las metas propuestas.

CAPÍTULO VI

REFERENCIAS

VI. REFERENCIAS

- Atehortua, J. (2006) *Formación de equipos de alto rendimiento a parte del Coaching* (tesis de pregrado). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Blanchard, K. (1994) *Leading at a Higher Level*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Blanchard sobre el liderazgo y creación de organizaciones de alto desempeño.
- Caicedo, L. (2013) *El Coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa* (tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Cárdenas, J. (2008) *Coaching y desempeño docente en la provincia de Huancayo* (tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
- Lozano, L. (2008) *El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*. Revista EAN No. 63.
- Palaci, F. (2005) *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Valencia, P. (2008) *Estilos gerenciales y satisfacción laboral* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Vilca, E. (2012) *El Proyecto de Investigación Científica*. Trujillo, Perú: EDUNT.
- Wolk, L. (2007) *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea Editores.

Zambrano, J. (2010) *El Coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo – Manabí, Ecuador.

CAPÍTULO VII

ANEXOS

ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Enunciado del Problema	Hipótesis	Objetivo General/Específicos	Diseño de investigación
¿La aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar de manera positiva el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016?	La aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar de manera positiva el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.	<p>Objetivo General: Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuirá a mejorar de manera positiva el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar el logro de metas y obtención de resultados de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016. • Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar las aptitudes de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016. • Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar los incentivos y reconocimientos de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016. • Determinar si la aplicación del coaching organizacional contribuye a mejorar el liderazgo de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca, año 2016. 	<p style="text-align: center;">Cuasiexperimental</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">O1 ———— \downarrow ———— O2</p> <ul style="list-style-type: none"> • X: Coaching organizacional • O1: Desempeño de los colaboradores antes de la aplicación del coaching organizacional • O2: Desempeño de los colaboradores después de la aplicación del coaching organizacional

ANEXO N° 2

Test

Buenos días, estamos realizando un test con la finalidad de recaudar información para un plan de tesis, sobre el Desempeño Laboral en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Económico, de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, Bambamarca.

Gracias por su tiempo y cooperación.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere mejor, marcando con una "X" la respuesta que corresponda.

1 = Siempre / 2 = Casi siempre / 3 = Algunas veces / 4 = Nunca

	LOGRO DE METAS, OBTENCIÓN DE RESULTADOS	1	2	3	4
1	¿En la actualidad el Gerente se preocupa por fortalecer el desempeño laboral de sus colaboradores para conseguir el logro de metas trazadas?				
2	¿El Gerente evalúa el desempeño de los colaboradores con la finalidad de hacer una crítica constructiva enfocada a la obtención de resultados esperados por la Gerencia?				
	TAREAS ASIGNADAS				
3	¿Considera que la motivación por parte del gerente es la clave para mantener un desempeño laboral estable cumpliendo así las tareas asignadas por la gerencia?				
4	¿El colaborador muestra un desempeño laboral favorable sólo cuando se le controla cumpliendo así las tareas asignadas a tiempo?				
	APTITUDES (COMPETENCIAS)				
5	¿Cree usted que el colaborador que actúa con iniciativa, aptitud y competencias internas, mostrará un mejor desempeño laboral logrando mejores resultados?				
6	¿El gerente toma en cuenta las aptitudes y competencias de sus colaboradores con la finalidad de mejorar su desempeño laboral?				
	DESARROLLO CONSTANTE DE LOS EMPLEADOS				
7	¿Consideras una estrategia apropiada, el promover el desarrollo constante de los empleados para lograr un buen desempeño laboral?				
8	¿Cree usted que con el desarrollo constante de los empleados en sus actividades se logra las metas establecidas por la gerencia?				
	INCENTIVOS, RECONOCIMIENTOS				
9	¿El gerente incentiva a sus colaboradores para aprovechar al máximo su desempeño laboral y así poder lograr los objetivos?				
10	¿El gerente reconoce públicamente a sus colaboradores por su buen desempeño laboral?				

	LIDERAZGO				
11	¿El gerente ejerce liderazgo con sus colaboradores para lograr un mayor desempeño laboral y cumplir con los objetivos?				
12	¿El gerente se preocupa en gestionar talleres de liderazgo para lograr un óptimo desempeño laboral en sus colaboradores?				
	SER PRODUCTIVO				
13	¿Crees que si desarrollas al máximo tu desempeño laboral se logrará ser productivo al 100%?				
14	¿Cree usted que para ser productivo la clave es capacitarse en temas de desempeño laboral?				

ANEXO N° 3

Cuestionario

Buenos días, estamos realizando un cuestionario con la finalidad de recaudar información para un plan de tesis, sobre el Coaching Organizacional en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Económico, de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, Bambamarca.

Gracias por su tiempo y cooperación.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere mejor, marcando con una "X" la respuesta que corresponda.

	LENGUAJE CLARO	SI	NO
1	¿Se desarrolla entre los colaboradores un lenguaje claro, que contribuye positivamente a la realización de sus actividades?		
2	¿Considera Ud. que la comunicación interna es clave para lograr objetivos?		
	INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN		
3	¿Las operaciones dentro de la Gerencia de Desarrollo Económico se llevan a cabo con un cuidadoso intercambio de información en concordancia al logro de las metas?		
4	¿Considera Ud. que es una fortaleza para su área el intercambio de información entre los colaboradores?		
	TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS PARTICIPANTES		
5	¿La Gerencia de Desarrollo Económico promueve el trabajo en equipo entre los participantes para alcanzar mejores resultados en relación a las metas trazadas?		
6	¿Considera Ud. que los colaboradores están comprometidos con el trabajo en equipo?		
	AMPLIA INFORMACIÓN		
7	¿La Gerencia de Desarrollo Económico maneja un sistema donde los colaboradores puedan hacer uso de amplia información para trabajar en función a lo que aspira la Gerencia?		
8	¿El Gerente les brinda la información necesaria acerca del plan de trabajo?		
	RESPECTO MOSTRADO		
9	¿Existe un clima laboral positivo, basado en valores y respeto entre el Gerente y sus colaboradores?		
10	¿El colaborador muestra respeto en todo momento con sus compañeros de la Gerencia?		